

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

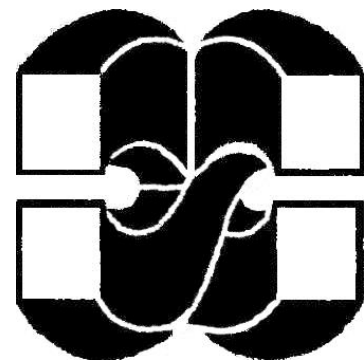
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

КАФЕДРА ОРГАНІЗАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА ТА УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ

О.Д. Матросов

В.О. Матросова

**Методичні вказівки
до виконання контрольної
роботи із дисципліни
«Стратегічне управління
інноваціями підприємства»**



Харків НТУ «ХПІ» 2015

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«Харківський політехнічний інститут»

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

**Методичні вказівки до виконання контрольної роботи із
дисципліни "Стратегічне управління інноваціями
підприємства"**

для студентів напрямку 6.1801 «Специфічні категорії»
спеціальності 8.18010001 «Інтелектуальна власність» 7.03060102,
8.03060101 «Менеджмент інноваційної діяльності» для заочної
форми навчання

Затверджено
редакційно-видавничою
радою університету,
протокол № ____ від _____ 2015 р.

Методичні вказівки до виконання контрольної роботи із дисципліни
«Стратегічне управління інноваціями підприємства» / уклад. О.Д. Матросов,
В.О. Матросова. – Харків: НТУ „ХПІ”, 2015. – 30 с.

Укладачі: О.Д. Матросов
В.О. Матросова

Рецензент: Погорєлов М.І.

Кафедра організації виробництва та управління персоналом

Виконання контрольної роботи з дисципліни «Стратегічне управління інноваціями підприємства» є одним з видів самостійної роботи студентів заочної форм навчання .

Метою виконання контрольної роботи є поглиблення і закріплення теоретичних знань отриманих у процесі вивчення курсу «Стратегічне управління інноваціями підприємства», шляхом засвоєння методів оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Задача роботи – придбання студентами теоретичних знань і практичних навичок із інноваційного менеджменту, оцінки інноваційного потенціалу, фінансово-інвестиційних можливостей підприємства.

Контрольна робота містить наступні розділи:

- вступ;
- опис кейсу інноваційного бізнес-проекту;
- розрахунок планових постійних та змінних витрат;
- розрахунок точки безбитковості та перспективних доходів.

Інформаційною базою для оцінки інноваційно-інвестиційних можливостей підприємства є дані періодичного друку, статистичні дані, власні спостереження та дослідження.

ВСТУП

1. Мета та завдання навчальної дисципліни

1.1. Метою викладання навчальної дисципліни є «Стратегічне управління інноваціями підприємства» є надання знання, вміння та навичок стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в умовах постійних змін оточуючого середовища.

1.2. Основними завданнями вивчення дисципліни «Стратегічне управління інноваціями підприємства» є

1. Засвоїти теоретичні основи стратегічного управління інноваціями на підприємстві.
2. Визначити види стратегій розвитку фірми.
3. Визначити сутність інноваційної політики на макро- та макrorівні.
4. Засвоїти механізм управління інноваціями на підприємстві.
5. Вивчити методику пошуку резервів інноваційної діяльності та їх реалізації.
6. Засвоїти теоретичні основи визначення інноваційного потенціалу підприємства та методику його аналізу і оцінки.

1.3. Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:
знати :

1. Понятійний апарат інноваційної галузі діяльності.
2. Співвідносити рівень конкурентоздатності компанії із інноваційністю та стратегічними шляхами розвитку.
3. Розуміти сутність комплексного підходу до інноваційної діяльності.

4. Сутність ресурсного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності.
5. Принципи управління інноваційними процесами.
6. Основи фінансування та оцінки ефективності інновацій.
7. Соціально-екологічні аспекти інноваційної діяльності.

вміти:

1. Досліджувати ринок інноваційних продуктів, володіти технологіями маркетингу нової продукції.
2. Розробляти маркетингові стратегії просування нового продукту на ринку.
3. Формувати інформаційну базу для управління напрямками інноваційного розвитку.
4. Виконувати аналіз та оцінку напрямків інноваційної стратегії підприємства.
5. Визначати оптимальний рівень капіталовкладень у інноваційну діяльність.

На вивчення навчальної дисципліни відводиться 117 години/ 3,25 кредитів ECTS.

2. Інформаційний обсяг навчальної дисципліни

Змістовий модуль 1.

Тема 1. Управління інноваційним розвитком підприємства: основні поняття, принципи, методи та функції.

Вплив інноваційної діяльності на різні сторони життєдіяльності суспільства. Поняття інновації, інноваційної діяльності, інноваційного процесу. Класифікація інновацій. Етапи виникнення інновацій. Типи шляхів інноваційного розвитку. Принципи інноваційного шляху розвитку. Методи управління інноваційним розвитком на макrorівні. Система управління інноваційним розвитком.

Тема 2. Формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком.

Принципи формування організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком. Структура організаційно-економічного механізму управління інноваційним розвитком підприємства.

Тема 3. Напрямки інноваційного розвитку: поняття, класифікація, порівняльна характеристика.

Сутність і класифікація напрямків інноваційного розвитку підприємств. Порівняльна характеристика напрямків інноваційного розвитку залежно від спонукальних мотивів.

Тема 4. Вибір напрямків інноваційного розвитку.

Сутність, етапи та принципова схема вибору напрямків інноваційного розвитку. Особливості управління вибором напрямків інноваційного розвитку. Рекомендації з вибору напрямків розвитку за сферою їх застосування. Модель вибору напрямків інноваційного розвитку.

Тема 5. Критерії і методичні основи вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств.

«Площини» вибору альтернативних напрямків інноваційного розвитку. Методологічний підхід до попереднього вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства у площині однієї класифікації групи. Критерії поетапного ухвалення рішень з обґрунтування вибору у площині однорідних варіантів та різних сфер застосування.

Змістовий модуль 2.

Тема 6. Маркетинговий підхід до розроблення і виведення інновацій на ринок.

Об'єктивні умови появи інновацій. Функціональна схема інноваційного процесу. Інноваційний і життєвий цикли продуктової інновації. Маркетингові інструменти на етапах інноваційного процесу.

Тема 7. Розроблення ідей і задумів інновацій та їх аналіз.

Джерела виникнення ідей інновацій. Методи генерації ідей інновацій. Поняття задуму інновацій, його перевірка. Критерії оцінки добору інновацій.

Тема 8. Джерела і механізми інвестування інновацій.

Система механізмів інвестування інновацій. Механізми мобілізації власних коштів. Механізми мобілізації позичкових коштів. Механізми мобілізації залучених коштів.

Тема 9. Формування та оптимізація інвестиційних ресурсів.

Послідовність дій з формування та оптимізації складу інвестицій для фінансування інновацій. Оптимальність структури джерел інвестиційних ресурсів для одержувача інвестицій та інвестора.

Тема 10. Інформаційна база для управління інноваційним розвитком підприємств.

Джерела інформації. Система інформаційного забезпечення інноваційного розвитку. Показники ефективності інформації.

Тема 11. Інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на етапах ухвалення рішень із вибору напрямків інноваційного розвитку.

Алгоритм вибору напрямків інноваційного розвитку підприємств. Графічні інформаційні моделі взаємодії інформаційних потоків на різних етапах вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства. Характеристика інформаційного забезпечення для різних етапів вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства. Обмін інформаційними потоками в процесі ухвалення рішень з вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства.

Тема 12. Розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства.

Особливості розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства. Складові стратегії інноваційного розвитку. Чинники та критерії вибору інноваційної стратегії.

Тема 13. Інвестиційна та маркетингова стратегії інноваційного розвитку.

Інвестиційна стратегія інноваційного розвитку. Складові загальноекономічної стратегії розвитку суб'єкта господарювання. Взаємодія стратегій розвитку підприємства. Принцип паралельності розроблення інвестиційної та маркетингової стратегії інноваційного розвитку. Принципи, етапи та критерії розроблення інвестиційної стратегії інноваційного розвитку.

Завдання контрольної роботи – створення кейсу бізнес-плану (Організація нового підприємства, нового виду діяльності, випуску товару на основі інноваційних підходів)

ОСНОВНІ ЕТАПИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ТА ПОЯСНЕННЯ ІЗ ОСНОВНИХ РОЗРАХУНКІВ ТА ПРЕДСТАВЛЕННЯ ПРОЕКТУ

Методичні рекомендації із розрахунку інвестиційної привабливості (CASH FLOW) інноваційного бізнес-проекту

Прості та складні проценти норми інвестиційного доходу

Особливістю прийняття рішень в інноваційно-інвестиційному менеджменті є облік рознесених у часі видатків та доходів. Існує спеціальна концепція вартості грошей у часі Time Value Money (TVM), виходячи з якої певна сума коштів сьогодні коштує більше ніж та ж сума у майбутньому. Ця теорія обумовлена кількома причинами, основні з яких:

- інфляція як хронічне явище сучасної економіки неповноцінних та безготівкових коштів (грошово-кредитний мультиплікатор, економічні та фінансові кризи);
- завжди існує певна кількість альтернатив щодо вкладання сучасних коштів та отримання прибутку у майбутньому;

- у разі значного часового розриву між сучасними видатками та майбутніми доходами взагалі отримання доходів може бути поставлене під сумнів.

При вкладанні коштів інвестор розраховує на отримання певних процентів від вартості інвестованого капіталу, які можуть бути 2 видів: *прості та складні*. Задля умовного зображення нарахування простих та складних процентів на суму інвестованого капіталу дамо умовні позначення, які використовуються у міжнародній системі розрахунків:

- PV - інвестований капітал (сучасні кошти);
- FV - нарощена вартість (майбутні кошти);
- i - процент норми доходу на інвестований капітал;
- n - період інвестування, роки;
- I - інвестиційний капітал.

Нарощена сума за результатами інвестування при нарахування **простих процентів** розраховується так:

$$FV = PV \cdot (1 + i \cdot n), \quad (1)$$

Інвестиційний дохід розраховується таким чином:

$$I = FV - PV, \quad (2)$$

При цьому період n не завжди дорівнює цілої кількості років, він може дорівнювати певній кількості місяців або днів. В такому випадку n розраховується як:

$$n = \frac{t}{k}, \quad (3)$$

де t – реальний період часу інвестування;
 k – базовий часовий період.

Базовий часовий період може бути розрахований двома способами:

- згідно германської школи (для зручності кількість днів року округлюється) – 360 днів;
- згідно англійської школи – 365 днів.

Наприклад: банк видав клієнту позику у розмірі 20000 грн, строком на півроку під 25 % річних. Розрахувати нараховану вартість від даної операції та інвестиційний дохід.

$$FV = 20000 (1 + 0,25 \cdot 0,5) = 22500 \text{ (грн)}$$

$$I = 22500 - 20000 = 2500 \text{ (грн)}$$

Інвестиційний процент може змінюватись в процесі інвестування, якщо це визначено у договорі або інших документів щодо даного фінансового процесу.

Наприклад: кошти в сумі 50000 внесені в інвестиційний фонд під 40 процентів річних строком на рік при щоквартальному зростанні норми інвестиційного доходу на 5 процентів.

$$FV = 50000 (1 + 0,4 \cdot 0,25 + 0,45 \cdot 0,25 + 0,5 \cdot 0,25 + 0,55 \cdot 0,25) = 73750 \text{ (грн)}$$

Нарощена сума за результатами інвестування при нарахування **складних процентів** розраховується так:

$$FV = PV \cdot (1 + i)^n, \quad (4)$$

Наприклад: інвестор вклав кошти в сумі 150000 грн в інвестиційний проект під 20 процентів річних (складних) строком на 3 роки. Розрахувати нарощену вартість інвестиційного капіталу та інвестиційний дохід інвестора.

$$FV = 150000 (1 + 0,2)^3 = 250200 \text{ (грн)}$$

$$I = 250200 - 150000 = 100200 \text{ (грн)}$$

При зміні процентної норми доходу, її зростанні на 5 процентів щорічно нарощена вартість та інвестиційний дохід також зростуть:

$$FV = 150000 (1 + 0,2) (1 + 0,25) (1 + 0,3) = 292500 \text{ (грн)}$$

$$I = 292500 - 150000 = 142500 \text{ (грн)}$$

Дисконтування

Дисконтування – процес зворотній нарахуванню процентів в процесі інвестування, тобто навпаки приведення майбутніх коштів до сучасних, знаходження поточної вартості PV із запланованої FV. Величину PV, яка знайдена дисконтуванням нарощеної суми FV називають **сучасною приведеною величиною**.

У фінансових розрахунках за допомогою дисконтування враховується **фактор часу**. Процентна ставка, яка використовується при цьому називають **дисконтною ставкою** (або **ставка дисконтування**).

$$PV = FV \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (5)$$

Для зручності розрахунків (якщо специфіка роботи передбачає дисконтування за різними періодами та процентними ставками, наприклад у банках) можна розрахувати таблицю коефіцієнтів дисконтування (такі таблиці вже існують у стандартному вигляді). **Коефіцієнт дисконтування** розраховується так:

$$K_d = \frac{1}{(1+i)^n}, \quad (6)$$

Після розрахунку коефіцієнта дисконтування, або коли K_d вже відомий сучасна вартість інвестиційного капіталу знаходиться методом простого множення нарощеної вартості на заданий коефіцієнт:

$$PV = FV \cdot K_d, \quad (7)$$

Приведена вартість розраховується з ціллю дізнатися, скільки коштів необхідно вкласти зараз для отримання певної запланованої суми у майбутньому, строк якого також відомий.

Наприклад: фірма розраховує отримати 10 тис.\$ із нормою доходності 10 % через:

а) 1 рік;

б) 2 роки.

Скільки необхідно вкласти у даний проект?

Розрахунок.

а) $PV = 10000 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^1} = 10000 \cdot 0,99 = 9900$ (\$)

б) $PV = 10000 \cdot \frac{1}{(1+0,1)^2} = 10000 \cdot 0,8264 = 92640$ (\$)

Для простоти розрахунків можна попередньо розрахувати всі можливі коефіцієнти дисконтування та зібрати їх у таблицю. Тоді розрахунок матиме простий вигляд (формула 7).

Таблиця 1. – Коефіцієнти дисконтування

% періоди	2	3	4	5	6	7	8	9	10	i т.д.
1	0,9809	0,9709	0,9615	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9090	...
2	0,9612	0,9426	0,9246	0,9070	0,8899	0,8764	0,8573	0,8416	0,8264	...
3	0,9423	0,9151	0,889	0,8638	0,9151	0,8163	0,7938	0,7722	0,7513	...
4	0,9238	0,8885	0,8548	0,8227	0,7921	0,7629	0,7350	0,7084	0,6830	...
5	0,9057	0,8626	0,8219	0,7835	0,7473	0,7129	0,6805	0,6499	0,6209	...
i т.д.

У рекомендаціях ООН по промисловому розвитку (UNIDO) передбачається використання наступних показників: чиста приведена вартість – *NPV (Net Present Value)*; індекс доходності інвестицій – *PI (Profitability Index)*; внутрішня норма прибутку – *IRR (Internal Rate of Return)*; термін окупності інвестицій – *PP (Payback Period)*.

Розглянемо, як визначаються ці показники, і охарактеризуємо властиві їм достоїнства і недоліки.

Чиста приведена вартість (Net Present Value - NPV). Цей метод ґрунтується на зіставленні величини початкових інвестицій (IC або PV) із загальною сумою дисконтованих чистих грошових надходжень, генерованих нею впродовж прогнозованого терміну. Оскільки приплив грошових коштів

розподілений в часі, він дисконтується за допомогою коефіцієнта r , що встановлюється аналітиком (інвестором) самостійно виходячи із щорічного відсотка повернення, яке він хоче або може мати на капітал, що інвестується їм. Формула розрахунку NPV має вигляд (при одноразових інвестиціях):

$$NPV = \sum_n \frac{FV}{(1+i)^n} - IC, \quad (8)$$

де FV – грошовий потік в году n ;
 i – коефіцієнт дисконтування;
 $n = 0, 1, 2 \dots N$;
 N – строк закінчення проекту.

Якщо проект припускає не разову інвестицію, а послідовне інвестування фінансових ресурсів впродовж m років, то формула для розрахунку NPV модифікується таким чином:

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{FV}{(1+i)^n} - \sum_{i=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^m}, \quad (9)$$

де n — період надходжень;
 m – період інвестування.

Критерій прийнятності цього показника такий: якщо $NPV > 0$, то проект слід прийняти; якщо $NPV < 0$, то проект слід відкинути; якщо $NPV = 0$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return - IRR) - коефіцієнт дисконтування, при якому, дисконтована вартість очікуваних припливів грошових коштів дорівнює дисконтованій вартості їх відтоків, тобто $IRR = i$, при якому $NPV = 0$. Цей коефіцієнт можна розрахувати за допомогою формули лінійної інтерполяції :

$$IRR = i_1 + \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} \cdot (i_2 - i_1), \quad (10)$$

де i_1 — значення коефіцієнту дисконтування, при якому $NPV_1 > 0$;
 i_2 — значення коефіцієнту дисконтування, при якому $NPV_2 < 0$.

Критерій прийнятності: якщо $IRR > CC$ (ціна джерела засобів для цього проекту, якщо він має цільове джерело), то проект слід прийняти; якщо $IRR < CC$, то проект слід відкинути; якщо $IRR = CC$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Індекс доходності інвестицій (Profitability Index - PI) визначається як відношення чистої поточної вартості до вартості інвестицій:

$$PI = \frac{NPV}{IC}, \quad (11)$$

де PI – індекс доходності інвестицій;

IC – дисконтована сума інвестиційних видатків.

Очевидно, що якщо: $PI > 1$, то проект слід прийняти; $PI < 1$, то проект слід відкинути; $PI = 1$, то проект ні прибутковий, ні збитковий.

Термін окупності інвестицій (Payback Period - PP). Цей показник визначається прямим підрахунком числа років, впродовж яких інвестиція буде погашена кумулятивним доходом. Загальна формула розрахунку показника PP має вигляд:

$$PP = t,$$

При якому

$$\sum_{t=1}^T P_t > IC$$

$$PP = \frac{IC}{FV},$$

Важливо зазначити, що значення нарощеної вартості слід обмежити надходженнями, які покривають загальну суму видатків. Окрім розрахунку цілих років, можуть виникнути десяти та соті, які фактично є коефіцієнтом додаткового терміну окупності, наприклад: 3, 28 – 3 роки + 0,28 року. Для визначення кількості днів додаткового терміну окупності необхідно 365 днів помножити на визначений коефіцієнт: $365 \cdot 0,28 = 102$ дні. Таким чином за нашим прикладом термін окупності складає 3 роки та 102 дні.

У світовій практиці широке поширення отримали методи IRR і NPV. Але при використанні цих методів виникають ситуації, коли вони дають протилежні результати. Зокрема, результати, отримані при порівнянні ефективності інвестиційних проектів за допомогою NPV, - і IRR- методів, можуть привести до принципово різних результатів.

Це обумовлено наступними обставинами: для досягнення абсолютної порівняльності проектів потрібне застосування так званих додаткових інвестицій, що дозволяють усунути відмінності в об'ємі інвестованого капіталу і термінах реалізації проектів.

При використанні NPV- методу передбачається, що додаткові інвестиції також дисконтуються по базовій ставці відсотка, тоді як використання IRR- методу припускає, що додаткові інвестиції також мають доходність, рівній внутрішній нормі рентабельності аналізованого проекту і яка свідомо вище, ніж базова ставка дисконту.

Крім того, ці показники мають ряд недоліків. До недоліків IRR - методу відносяться: неоднозначність показника за ситуації, коли використовуються змішані інвестиції(чергування позитивних і негативних сальдо грошових

потоків в ході реалізації проекту); не дозволяє застосовувати різні ставки дисконтування залежно від зміни економічної ситуації в різні періоди реалізації інвестиційного проекту; не відбиває ситуації, коли, залежно від зміни ставки дисконтування, міняється пріоритетність проекту.

В той же час NPV- метод не дає цілком задовільних результатів в таких випадках, як: вибір між проектами з меншою NPV і коротким терміном реалізації і проектом з більшою NPV і тривалим терміном реалізації; вибір між проектами з різними інвестиційними витратами. При розрахунку NPV, як правило, використовується постійна ставка дисконтування, проте залежно від обставин (наприклад, очікується зміна рівня процентних ставок) ставу дисконтування може диференціюватися по роках.

Якщо в ході розрахунків застосовуються різні ставки дисконтування, то, по-перше, формули (1) і (2) непридатні і, по-друге, проект, прийнятний при постійній ставці дисконтування, може стати неприйнятним.

Для усунення протиріч між цими методами оцінки ефективності деякі джерела пропонують використати **модифіковану внутрішню норму прибутку (Modified Internal Rate of Return - MIRR)**. MIRR - це ставка доходу, при якій кінцева вартість надходжень від проекту дорівнює поточній вартості інвестиційних витрат. Модифікована внутрішня норма прибутку визначається за формулою:

$$MIRR = \sqrt[T]{\frac{\sum_{t=0}^T CIF_t (1+r)^{T-t}}{\sum_{t=0}^T \frac{COF_t}{(1+r)^t}}} - 1, \quad (12)$$

де CIF_t – надходження від проекту (позитивні грошові потоки без інвестиційних видатків);

COF_t – інвестиційні видатки за проектом.

Показники NPV і MIRR не конфліктують між собою завдяки тому, що показник MIRR ґрунтується на припущенні про реінвестування грошових надходжень від реалізації проекту при ставці, яка дорівнює вибраній нормі реінвестицій, яка відбиває реальні можливості інвестора по вкладенню коштів, тому він позбавлений усіх недоліків властивих IRR.

Приведені вище методи оцінки ефективності інвестицій мають ще один істотний недолік: вони не враховують чинники ризику і інфляції, які істотним чином можуть вплинути на реалізацію інвестиційного проекту. Ці чинники можуть бути враховані за допомогою коефіцієнта дисконтування (чи, як іноді його називають, ставки дисконту, альтернативних витрат або необхідної норми доходності).

Існує декілька підходів до визначення коефіцієнта дисконтування: перший підхід ґрунтується на моделі оцінки доходності активів (*capital asset pricing model - CAPM*); другий підхід пов'язаний з обчисленням поточної вартості так званого без боргового грошового потоку (*debt free cash flow*); при третьому

підході до визначення величини альтернативних витрат використовують так званий метод кумулятивної побудови.

Але, по-перше, при застосуванні цих підходів виходить ситуація, що, яким би методом ми не спробували визначити величину коефіцієнту дисконтування, завжди може виникнути (і виникає) ситуація, при якій цей самий коефіцієнт різний для різних інвесторів, а по-друге, застосування цих підходів можливе тільки в стабільній економіці і нині не може бути використано в Україні.

Тому величина коефіцієнта дисконтування повинна встановлюватися з урахуванням думок обох сторін інвестиційного проекту і може бути визначена експертним шляхом, а також при реалізації проекту коефіцієнт дисконтування повинен коригуватися на індекс інфляції.

Підводячи підсумки, необхідно відмітити, що застосування будь-яких, навіть самих витончених, методів не забезпечить повній передбачуваності кінцевого результату, тому основною метою використання запропонованої вище схеми є не отримання абсолютно точних результатів ефективності реалізації проекту і його ризикованої, а зіставлення запропонованих до розгляду інвестиційних проектів на основі уніфікованого підходу з використанням по можливості об'єктивних показників, що перевіряються ще раз, і складання відносно ефективнішого і відносно менш ризикованого інвестиційного портфеля.

Наприклад: визначити економічну ефективність інвестиційного проекту за чотирма критеріями: NPV, PP, PI, IRR. Проект розрахований на 7 років, $i_1 = 10\%$, $i_2 = 15\%$. Вихідні дані:

Роки	1	2	3	4	5	6	7
Грошові потоки, грн.	-200000	-250000	+150000	+250000	+300000	+300000	+250000

Розрахунок.

Для простоти розрахунку скористаємося таблицею коефіцієнтів дисконтування:

$$1) NPV = (150000 \cdot 0,909 + 250000 \cdot 0,8264 + 300000 \cdot 0,6830 + 250000 \cdot 0,6209) - (200000 \cdot 0,909 + 250000 \cdot 0,8269) = 540089 \text{ грн.}$$

Загальний економічний приведений ефект від даного інвестиційного проекту складе 540089 грн.

2) Розрахунок PP: вихідні грошові потоки сумарно складають 450000 грн., вхідні потоки за перші 2 роки надходжень (3 та 4 рік) складають 400000 грн. Таким чином, за перші 2 цілих роки покривається більша частина інвестиційного капіталу. 50000 грн. інвестиційного капіталу покривається за рахунок 3 року надходжень (5 рік за проектом), загальна сума якого складає 300000 грн. Для того, щоб знайти кількість

днів окупності, необхідно для початку визначити коефіцієнт періоду окупності, а потім помножити його на кількість днів року (365 днів):

$$K_{\text{п.ок.}} = 50000 / 300000 = 0,17$$

$$0,17 \cdot 365 = 62,5 = 63 \text{ (дні)}$$

Таким чином, загальний період окупності даного проекту складає 2 роки 63 дні.

$$3) \text{ NPV}_{10} = 540089$$

$$\text{NPV}_{15} = 813625,9 - 363306,9 = 450319$$

$$\text{IRR} = 10 + \frac{540089}{540089 - 450319} \cdot (15 - 10) = 40,08 \%$$

40,08 % є максимальною ставкою вартості коштів, які можуть бути запозичені для реалізації даного проекту, тобто це та ставка, при якій диференціал фінансового важеля буде дорівнювати 0 ($\text{ROA} - r = 0$), проект при даній процентній ставці знаходиться у точці беззбитковості з ефектом 0. Таким чином, запозичені кошти мають бути більш дешевими для виходу у зону доходності. Позитивним є те, що за умови значного позитивного економічного ефекту від реалізації даного інвестиційного проекту, максимальна відсоткова ставка вартості запозичених коштів достатньо висока. Таким чином інвестори мають достатньо можливостей для маневрування на грошовому та кредитному ринках.

$$4) \text{ PI} = 703075 / 202472,5 = 3,47$$

Таким чином, рентабельність є достатньою для прийняття даного проекту до впровадження.

Операційний важіль. Точка беззбитковості.

В процесі діяльності підприємство несе постійні витрати, які не змінюються навіть при достатньо широкому діапазоні варіювання об'ємів виробництва, та змінні витрати, прямо пропорційні цьому об'єму. Дія операційного важеля полягає в тому, що при нарощенні / скороченні об'ємів виробництва міняється співвідношення між змінними та постійними витратами, і в результаті прибуток збільшується / зменшується непропорційно об'єму діяльності.

Важливим об'єктом аналізу, який проводиться з ціллю прийняття правильного управлінського рішення, є задана ринком ціна на продукцію, у котру підприємству необхідно вписатися не тільки зі своїми витратами, але й отримати прибуток. Якщо прямі витрати на одиницю продукції, які складаються із матеріалів, заробітної плати робочих та інших витрат перевищують ринкову ціну на даний вид продукції, то управлінське рішення може бути тільки одним: така технологія виробництва не може існувати на підприємстві.

Проте проблеми можуть виникати і в ситуації, коли прямі витрати виробництва менше ринкової ціни. Так, при малих об'ємах виробництва

виручка від реалізації продукції занадто мала та не покриває постійні витрати, пов'язані із функціонуванням підприємства, підприємство стає збитковим. Але із зростанням об'ємів виробництва та продажів виручка зростає та при досягненні певної величини (**точки беззбитковості**) покриває всі витрати на виробництво та реалізацію продукції, але ще не дає прибутку. Подальше зростання об'ємів виробництва призводить вже до появи та зростання реального прибутку. Таким чином, *основна ідея аналізу полягає у зіставленні 3-х змінних величин «витрати – об'єм виробництва - прибуток».*

Основні поняття операційного важеля:

Постійні витрати – амортизація, адміністративні витрати, оплата праці управлінського персоналу, проценти за кредитами, оренда, комунальні платежі і т. д., тобто те, що не залежить від об'ємів виробництва.

Змінні витрати – вартість сировини та матеріалів, оплата праці робочих, паливо, транспортні витрати, силова енергія, збутові витрати і т.д., тобто такі, що змінюються прямо пропорційно об'ємам виробництва.

Валова маржа – різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами, чи сума постійних витрат та прибутку.

Прибуток – різниця між валовою маржою та постійними витратами, чи між виручкою від реалізації і сумою постійних та змінних витрат.

Ефект операційного важеля полягає у визначенні впливу зміни об'ємів продажів на прибуток за допомогою наступних формул:

$$BP = Ц \cdot O_p , \quad (13)$$

$$BM = Ц \cdot O_p - B_{зм} \cdot O_p , \quad (14)$$

$$П = (Ц - B_{зм}) \cdot O_{\phi} - B_{п} , \quad (15)$$

де BP – виручка від реалізації, грн.

Ц – ціна одиниці продукції, грн.

O_ф – об'єм реалізації, шт.

BM – валова маржа, грн.

O_{зм} - змінні витрати на одиницю продукції, грн./шт.

П – прибуток до вирахування дивідендів та податків, грн.

B_п - постійні витрати, грн.

У **критичній точці** прибуток повинен дорівнювати нулю, із 3 формули може знайти значення критичної точки:

$$O_{кр} = \frac{B_{п}}{Ц - B_{зм}} , \quad (16)$$

де O_{кр} – критичне значення об'єм реалізації, шт.

За визначенням **сила операційного важеля (COV)** виражається відношенням валової маржі до прибутку:

$$COB = \frac{(Ц - B_{зм}) \cdot O_{ф}}{(Ц - B_{зм}) \cdot O_{ф} - B_{п}}, \quad (17)$$

де COB – сила операційного важеля, безмірна величина.

Розглянемо приклад. У таблиці представлені основні поняття операційного важеля із даними.

Таблиця 1. – Приклад значень основних показників для розрахунку операційного важеля

№ п/п	Показник	Одиниці виміру	Умовне позначення	Значення показника
1	Постійні витрати	тис. грн.	$B_{пост}$	60
2	Змінні витрати на одиницю продукції	грн./шт.	$B_{зм}$	10
3	Ціна за одиницю продукції	грн.	$Ц$	20
4	Фактичний об'єм реалізації	тис. шт./рік	$O_{ф}$	8
5	Релевантний об'єм продажів	тис. шт./рік	$O_{рел}$	від 4 до 12

Примітка: Релевантний об'єм продажів – допустимий, можливий об'єм виробництва та продажів.

Із даних таблиці ми можемо розрахувати значення критичного об'єму продукції та сили операційного важеля:

$$O_{кр} = 60000 / (20 - 10) = 6000 \text{ (шт.)}$$

$$COB = (20 - 10) \cdot 8000 / (20 - 10) \cdot 8000 - 60000 = 4$$

Можна побудувати графік точки беззбитковості за даними будь-яких розрахунків, аналогічних даним таблиці 1. В будь-якому випадку цей графік матиме вигляд рисунку:

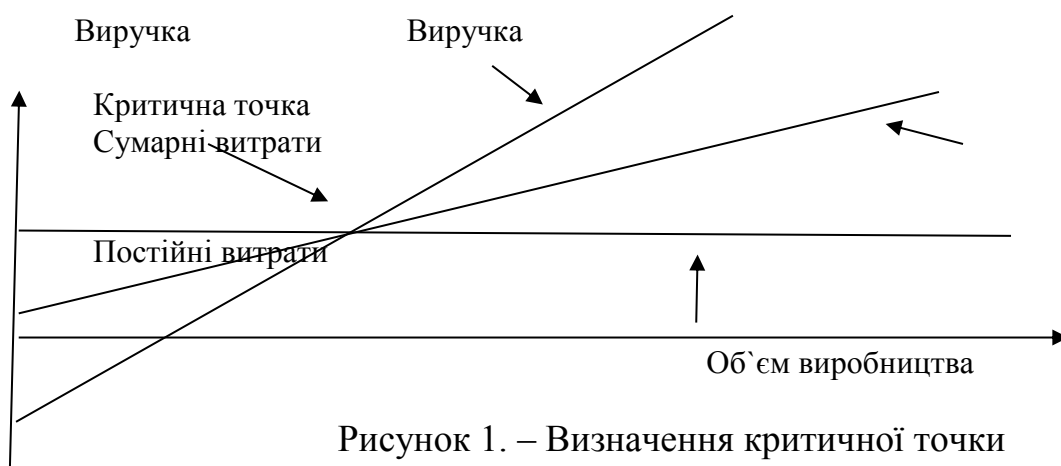


Рисунок 1. – Визначення критичної точки

Визначення сили операційного важеля (за даними формули 5) пов'язано із поняттям **підприємницького ризику**. В районі критичної точки прибуток наближається до нуля. Будь-який збій у виробництві продукції чи системі збуту, який може бути викликаний ринковою кон'юнктурою або внутрішніми факторами діяльності, ставить підприємство у критичне положення із точки зору отримання прибутку. Підприємницький ризик збільшується із приближенням до критичної точки та суттєво зростає у її області.

Поняття критичної точки та підприємницького ризику пов'язане із поняттям запасу **фінансової стійкості підприємства (ЗФС)**, яке вимірюється як в абсолютному, так і у відносному значенні:

$$\text{ЗФС} = \text{ВР}_{\text{ф}} - \text{ВР}_{\text{кр}} , \quad (18)$$

$$\frac{\text{ЗФС}}{\text{ВР}_{\text{ф}}} = 1 - \frac{\text{ВР}_{\text{кр}}}{\text{ВР}_{\text{ф}}} , \quad (19)$$

де ЗФС – запас фінансової стійкості в абсолютному вираженні, грн.

$\text{ВР}_{\text{ф}}$ – виручка від реалізації при фактичному об'ємі реалізації, грн.

$\text{ВР}_{\text{кр}}$ – виручка від реалізації при критичному об'ємі реалізації, грн.

$\text{ЗФС} / \text{ВР}_{\text{ф}}$ - запас фінансової стійкості у відносному вираженні, безмірна величина.

Ми можемо розрахувати запас фінансової стійкості в абсолютному та відносному вираженні:

$$\text{ЗФС} = 160 - 120 = 40 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЗФС} : \text{ВР}_{\text{ф}} = 1 - 120 : 160 = 0,25 \text{ чи } 25 \%$$

Фінансовий менеджер повинен не тільки констатувати факти фінансового положення підприємства, розраховувати основні величини та розуміти їх значення, але й вміти проаналізувати основні зміни показників фінансового положення при змінних умовах та запропонувати ключові управлінські рішення.

Ми можемо запропонувати деякі зміни основних показників діяльності, які впливають на підприємницький та фінансовий ризик діяльності підприємства. Розглянемо це на прикладі (основні показники візьмемо із першого прикладу):

Таблиця 2. - Залежність основних показників фінансового положення підприємства від змін умов виробництва та збуту

№ п/п	Варіант	Основні показники			Примітки
		Критична точка ($\text{O}_{\text{кр}}$), тис. шт.	Запас фінансової стійкості (ЗФС), %	Сила операційного важеля (COB), безмірна	
1	Базовий	6	25	4	Розрахунки за даними, наведеними у першому прикладі.

2	↓ $B_{зм}$ на 10 %	5,45	32	3,1	Змінні витрати на одиницю продукції знизилися на 10 % за рахунок зниження цін на сировину або за рахунок використання нової технології
3	↓ $B_{п}$ на 10 %	5,4	32,5	3,07	Знизилися постійні витрати на 10 %, наприклад, за рахунок економії на комунальних послугах
4	↓ $B_{зм}$ и ↓ $B_{п}$ на 10 %	4,9	39	2,59	Знизилися змінні витрати на одиницю продукції на 10 % та постійні витрати на 10 %.
5	↓ C на 10 %	6,7	15	16	Коливання ринкової кон'юнктури знизили ціну продукції на 10 %
6	↓ $O_{ф}$ на 10 %	6	17	6	Коливання ринкової кон'юнктури знизили об'єм збуту на 10 %
7	↓ C и ↓ $O_{ф}$ на 10 %	7,5	- 4	- 24	Коливання ринкової кон'юнктури знизили ціну на 10 % та об'єм збуту на 10 %

З даної таблиці можна зробити такі висновки:

- роздільне зниження змінних та постійних витрат на 10 % зменшує критичний об'єм виробництва, підприємницький ризик (пропорційний силі операційного важеля - COB) та збільшує запас фінансової стійкості (варіанти 2 і 3 у порівнянні із базовим варіантом);
- ще більше покращення показників має місце у варіанті 4, коли одночасно знижуються як змінні, так і постійні витрати;
- набагато більше цінність має подібний аналіз для фінансового менеджера при погіршенні ситуації (варіанти 5, 6, 7) – зниження ціни на 10 % (варіант 5) не тільки піднімає критичний об'єм виробництва (з 6 до 6,7 тис. штук на рік), але й помітно знижує запас фінансової стійкості (з 25 % до 15 %), а також значно підвищує підприємницький ризик (зростання COB у 4 рази); такий же негативний вплив має зменшення об'ємів збуту (варіант 6);
- сукупна дія зниження ціни та об'єму збуту (варіант 7) взагалі виявляється катастрофічним для підприємства: критичний об'єм

виробництва перевищує фактичний, запас фінансової стійкості стає негативним, що зазначає перехід підприємства у зону збитків, підприємницький ризик стає занадто високим та виражається від'ємною величиною, що вказує на роботу підприємства у зоні збитків; в такій ситуації фінансовий менеджер має готувати термінові пропозиції щодо компенсації негативного впливу зовнішніх умов: це може бути зниження змінних та постійних витрат, розширення ринків збуту, диверсифікація виробництва, перехід до випуску нової продукції, продаж підприємства тощо.

Операційний важель також використовується для розробки планів та прогнозів для підприємства. На основі заданих значень загальної суми постійних та змінних витрат, їх співвідношення, а також цін на продукцію та бажаного прибутку розраховується об'єм виробництва нового товару у натуральному виразі. На такій основі будується план рекламної кампанії та розгортання сіті збуту продукції.

SWOT, GETS та PEST різновиди аналізу оточуючого середовища

Інформаційною основою для формування цілей підприємства та стратегії розвитку при визначенні впливу факторів макро та мікро середовища на підприємство, виявленні можливих загроз, сильних та слабких сторін діяльності може стати *SWOT-аналіз*. Але це не виключає необхідності аналізу та оцінки ресурсів підприємства та оточуючої середовища. Для аналізу сильних та слабких сторін підприємства необхідно зробити комплексне дослідження функціональних зон (виробництво, маркетинг, фінанси, організаційна структура, імідж підприємства тощо) та визначити такі зони, які потребують негайного втручання та поліпшення і таких, які є перспективними та позитивно впливають на потенціал організації. Потенційні сильні сторони підприємства:

- повна компетентність у ключових питаннях;
- фінансові ресурси, що адекватні цілям і плановим діям;
- висока репутація;
- лідерське становище на ринку;
- добре пророблена функціональна стратегія;
- економія за масштабами виробництва;
- уміння уникнути сильного тиску з боку конкурентів;
- власна технологія;
- перевага за витратами;
- краща рекламна компанія;
- досвід у розробці нових товарів;
- кваліфікований та ефективний менеджмент;
- випередження за кривою досвіду;
- кращі можливості виробництва;
- технологічні навички персоналу тощо.

При проведенні SWOT-аналізу використовується модель «продукт-ринок», що передбачає маркетингове дослідження конкретних товарів на конкретних

ринках та перспективні можливості із урахуванням етапу життєвого циклу товару.

Корисним для діагностики підприємства є те, що SWOT-аналіз може проводитися у двох напрямках:

1) усередині підприємства - для виявлення сильних та слабких сторін за різними показниками діяльності;

2) за межами підприємства – для визначення додаткових можливостей, ризиків та загроз у різних колах оточення.

Інформаційною базою SWOT-аналізу може бути:

- статистичні дані та публікації про розвиток галузі;
- дані про різні аспекти зовнішнього середовища;
- ретельний аналіз ринку та конкурентів;
- фінансово-господарський аналіз підприємства.

SWOT-аналіз дасть можливість оцінити перспективи розвитку підприємства у даному оточенні за даних обставин та стану при впровадженні певної стратегії. Цей аналіз проводить оцінку досяжності цілей на основі сильних та слабких сторін підприємства та оточення.

Доволі часто для аналізу та оцінки економічного потенціалу підприємства використовувався порівняльний підхід, який дозволяє оцінити рівень використання ресурсних можливостей та виявити відповідність окремих елементів параметрам порівняння. У вітчизняній практиці цей метод використовували для оцінки ефективності використання промислового потенціалу. Для порівняння використовували різні значення:

- рівень розрахункового потенціалу у минулому періоді;
- планові завдання;
- нормативні значення;
- середні показники у галузі;
- показники еталонного підприємства;
- експертні оцінки.

Деякі автори вважають, що аналіз та оцінка економічного потенціалу – це насамперед має бути аналіз та оцінка існуючих можливостей підприємства та обраної стратегії розвитку, тобто стратегічним цілям підприємства. Це, мабуть, на цей час найбільш прогресивна ідея. Такі вчені розрізняють оцінку економічного потенціалу на 2 складові:

1) оцінка вартості (цінності) підприємства;

2) оцінка основних складових інтегрального потенціалу підприємства.

Основою такої оцінки є конкурентна стратегія підприємства та розуміння потенціалу як логістичного системного блока окремих складових потенціалу: виробничого, ресурсного та інтегрального, де кожний наступний рівень включає в себе попередній.

Поширюється також організаційно-функціональний підхід до аналізу та оцінки економічного потенціалу підприємства. Потенціал підприємства існує у «просторі» у трьох вимірах: ресурсному, організаційному та функціональному. Оцінка елементів кожного виміру має на увазі:

1) оцінку відповідності кожного елементу конкурентній стратегії та загальній місії підприємства на даний момент часу;

2) оцінку взаємного впливу елементів.

Оцінку елементів пропонується робити експертним методом по п'яти параметрах: надійність, розвинутість, спеціалізованість, актуальність, значимість. У межах єдиної стратегії та єдиного періоду часу інтегральний потенціал підприємства є функцією відповідних параметрів факторів потенціалів його змін. Перевагою такого підходу є розгляд та оцінка економічного потенціалу з визначеним моментом часу, з корпоративною стратегією та місією підприємства.

Проблеми розвитку підприємства та реалізації внутрішнього потенціалу підприємства часто пов'язані не стільки із внутрішніми проблемами, скільки із зовнішніми. Тому зовнішній аналіз, крім ринкової кон'юнктури, повинен охоплювати такі важливі сфери як політика, міжнародні відносини, економіка, рівень розвитку технології, соціально-культурне життя. У світі вже існує техніка аналізу чотирьох груп зовнішнього тиску за системою GETS:

G – Government – уряд;

E – Economy – економіка;

T – Technology – технологія;

S - Society – суспільство.

Зарубіжна методика аналізу пропонує здійснювати аналіз політико-правових, економічних, соціокультурних та технологічних чинників (*PEST-аналіз*). До числа *політико-правових чинників* відносяться:

- урядова стабільність;
- податкова політика та законодавство у цій галузі;
- антимонопольне законодавство;
- закони щодо охорони природного середовища;
- регулювання зайнятості населення;
- зовнішньоекономічне законодавство;
- позиція держави щодо іноземного капіталу;
- вплив профспілок та інших груп тиску (політичного, економічного та іншого).

До *економічних чинників* у PEST-аналізі відносяться:

- тенденції змін валового національного продукту;
- стадія ділового циклу;
- процентна ставка та курс національної валюти;
- кількість коштів в обігу та рівень інфляції;
- рівень безробіття;
- контроль над цінами та рівнем заробітної плати;
- ціни на енергоносії;
- інвестиційна політика.

До *соціокультурних чинників* відносяться:

- демографічна структура населення;
- стиль життя, звичаї, звички населення;
- соціальна мобільність населення;

- активність споживачів.

До *технологічних чинників* відносяться:

- витрати на НДДКР з різних джерел;
- можливість захисту інтелектуальної власності;
- державна політика в галузі НТП;
- періодичність виникнення нових продуктів (швидкість оновлення, джерела ідей).

Таким чином, за результатами дослідження можна стверджувати, що існують різні методи аналізу, кожен з них має свої особливості та цілі використання. При подальших дослідженнях нам бачиться необхідними при аналізі економічного потенціалу використовувати:

- фінансовий аналіз;
- комплексний аналіз господарчої діяльності підприємства із визначенням резервів;
- DEA аналіз ефективності діяльності у порівнянні із конкурентами по галузі;
- SWOT-аналіз конкурентоспроможності, сильних та слабких сторін підприємства;
- PEST і GETS-аналізи зовнішнього оточення за існуючими методиками.

Такий комплекс дасть можливість повноцінно та максимально змістовно проаналізувати існуючий стан, динаміку та перспективи підприємства та його оточення та надати достатній матеріал для подальшої оцінки дійсних можливостей підприємства, діагностики, рекомендацій та прогнозування майбутнього. Особливо корисним, на наш погляд має стати SWOT-аналіз, оскільки сама методика даного виду аналізу включає оцінку цілей та потенціалу розвитку підприємства, виявляє слабкі та сильні сторони підприємства. Всі решта методи фактично можуть стати інформаційною базою для виконання SWOT-аналізу. Саме повнота, якість і достатність інформації визначає результат аналізу. Крім того SWOT-аналіз за своєю методикою передбачає оцінку аналітичних даних за бальною системою, що має сприяти своєчасному корегуванню стратегічних цілей та напрямку розвитку підприємства.

ЕТАПИ СТВОРЕННЯ КЕЙСУ БІЗНЕС-ПЛАНУ

(Організація нового підприємства, нового виду діяльності, випуску товару на основі інноваційних підходів)

1. *Опис бізнес-плану:*

- бізнес-ідея;
- фактори успіху;
- цілі підприємства;
- короткострокова перспектива (до 1 року);
- середньострокова перспектива (1-3 року);
- довгострокова перспектива (3-5 років).

2. *Опис нового підприємства або нового товару (робіт, послуг):*

- організаційно-правова форма, засновники (надати схему);
- цільова аудиторія;
- опис ринку (із виділенням цільового сегменту);
- аналіз конкуренції;
- місцезнаходження;
- планові витрати із обґрунтуванням (постійні та змінні);
- постачальники.

3. **Маркетинговий план:**

- маркетингові заходи;
- збут;
- користь для споживачів.

4. **SWOT-аналіз** сильних и слабких сторін, загроз та можливостей (із обґрунтуванням).

5. **Інвестиційний план:**

- фінансування при створенні

Статті фінансування	Витрати

- **фінансовий розрахунок:**

- 1) змінні витрати;
- 2) постійні витрати;
- 3) виручка;
- 4) дохід за період.

Фінансові розрахунки надати у таблицях за елементами як на одиницю продукції, так і на весь передбачуваний об'єм.

- *Розрахунок точки беззбитковості* на основі маржинального доходу (Витрати = Виручка) – розрахунок релевантного об'єму продажів і періоду виходу у зону доходу.

6. **Перелік основних етапів реалізації бізнес-плану.**

Оформлення усіх описів, розрахунків та пояснень у вигляді звіту.

Перелік рекомендованої літератури

Базова

1. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – 6-е изд. – М., СПб.: Питер, 2008.
2. Инновационный менеджмент / Под ред. д.э.н. Д.Н. Чернышева, проф. Г.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2008. – 464 с.
3. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи ЮНИТИ, 2005. – 327 с.
4. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / Под ред. д.э.н. проф. Л.Н. Оголевой. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 238 с.
5. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: Учеб. пособие / Под ред. В.М. Аньшина, А.А. Дагаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2006. – 584 с.
6. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 295 с.
7. Основы инновационного менеджмента: теория и практика / Под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Мендели. – 2-е изд. – М.: Экономика, 2004. – 518 с.
8. Томсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации / Пер. с 9-го англ. Изд. М.: ИНФРА, 2000.
9. Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм /Сост и общ. ред. Н.М.Фонштейн /пер. с англ. М.: Дело
10. Уткин Э., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент. М.: АКАЛИС, 1996
11. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов М.: ЮНИТИ - Дана, 2001.
12. Инновационный менеджмент: Справочное пособие / Под. ред. П.Н.Завлин и др. М.: ЦИСН, 1998

Допоміжна

1. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
2. Бовин А.А. Управление инновационными организациями. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.
3. Васильева Л.Н., Муравьева Е.А. Методы управления инновационной деятельностью. – М.: КНОРУС, 2005. – 320 с.
4. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития. – М.: ВлаДар, 1993.
5. Индикаторы инновационной деятельности: 2007: Статистический сборник. – М.: ГУ-ВШЭ, 2007. – 400 с.
6. Ким У. Чан, Моборн Р. Стратегия голубого океана: Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: Пер. с англ. – М.: НІРРО, 2005. – 272 с.
7. Ковалев Г.Д. Основы инновационного менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2001.

8. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения: Избранные труды. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 767 с.
9. Кушлин В.И., Фоломьев А.Н., Селезнев А.З., Смирницкий Е.К. Инновационность хозяйственных систем. – М.: Эдиториал УРСС, 2000.
10. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов. – М., 2000.
11. Мур Джеффри А. Преодоление пропасти: маркетинг и продажа хайтек-товаров массовому потребителю: Пер. с англ. – М.: ИД «Вильямс», 2006. – 308с.
12. Пайпе С. Проектный менеджмент: ускоренный курс: Пер. с нем. / Науч. ред. перевода А.М. Либман. – М., 2005. – 192 с.
13. Попов В.М., Ляпунов С.И. Финансовый бизнес-план. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 464 с.
14. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 453 с.
15. Распопов В.М. Управление изменениями: Учеб. пособие. – М.: Магистр, 2008. – 333 с.
16. Санто Б. Инновация как средство экономического развития. – М.: Прогресс, 1990.
17. Сурин А.В., Молчанова О.П. Инновационный менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 368 с.
18. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями: Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.
19. Техническое регулирование: теория и практика / Под ред. В.Г. Версана. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. – 308 с.
20. Управление инновационными проектами: Учеб. пособие / Под ред. проф. В.Л. Попова. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 336 с.
21. Управление инновациями в организации: Учеб. пособие / А.А. Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М.: Омега-Л, 2006. – 415 с.
22. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин и др. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 272 с.
23. Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company: Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга: Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 278 с.
24. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 308 с.

Для виконання практичної частини

1. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Как управлять капиталом. – М.: Финансы и статистика, 1996, - 400 с.
2. Бланк И.А. основы финансового менеджмента: В 2 т. – К.: Ника-центр, 1999. 512 с.
3. Брігхем Евхен. Основи фінансового менеджменту: Пер. з англ. - Київ: Молодь, 1997. – 1000 с.
4. Ваг Хорн Дж. К. Основы управления финансами: Пер. с англ. – М.: финансы и статистика, 1997. – 800 с.

5. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. М.: Финансы и статистика, 2005.
6. Принципы корпоративных финансов: учебник / Р. Брейли, С. Майерс, пер с англ.; науч. ред. Н.Н. Барышниковой. 2-е изд. М.: Олимп-Бизнес, 2004.
7. Техника финансового анализа. Путь к созданию стоимости бизнеса / пер. с англ. Э. Хелферт. 10-е изд. СПб.: Питер бук, 2003.
8. Управленческий и производственный учет: Вводный курс: учебник / К. Друри; пер. с англ. В.Н. Егорова. 5-е изд. Пепераб. И доп. М.: ЮНИТИ, 2005.
9. Управленческий учет: учебник / А.Д. Шеремет и др.; под ред. А.Д. Шеремета. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ФБК-Пресс, 2005.
10. Финансовый менеджмент / Ю.Ф. Бригхем, М.С. Эрхардт; пер. с англ.; под ред. Е.А. Дорофеева. 10-е изд. М.: Питер, 2005.
11. Финансовый менеджмент: Полный курс: учеб. пособие 2 т. / Ю. Бригхем, Л. Гапенски; пер с англ. В.В. Ковалева. СПб: Экономическая школа, 2005. Т. 1,2.
12. Фінансовий менеджмент : підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. – К. : КНЕУ, 2005. – 535 с.
13. Финансовый менеджмент / под ред. Г. Б. Поляк. – М. : Волтер Клувер, 2009. – 608 с.
14. Финансовый менеджмент: Теория и практика : учебник / под ред. Е. Стояновой. – М. : Перспектива, 2009. – 656 с.
15. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – К. : Знання, 2006. – 439 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
16. Бутинець Ф. Теорія бухгалтерського обліку: Підручник. – Житомир: П.П. «Рута», 2000. – 663 с.
17. Васюта-Беркут О. Теорія бухгалтерського обліку. – К.: МАУП, 2001. – 176 с.

Навчальне видання

МАТРОСОВ Олександр Дмитрович
МАТРОСОВА Вікторія Олександрівна

**Методичні вказівки до виконання контрольної роботи
із дисципліни "Стратегічне управління інноваціями
підприємства"**

для студентів напрямку 6.1801 «Специфічні категорії»
спеціальності 8.18010001 «Інтелектуальна власність» 7.03060102,
8.03060101 «Менеджмент інноваційної діяльності» для заочної
форми навчання

Відповідальний за випуск *В.О. Матросова*
Роботу до видання рекомендував проф. *М.І. Погорєлов*
В авторській редакції

План 2015 р.
Підп. до друку 25.09.15. Формат 60/84 ¹/₁₆. Папір офсетний.
Riso-друк. Гарнітура School Book. Ум. Друк. арк. 2,4. Обл.-вид. арк. 1,25.
Наклад 50 прим. Зам. № 218. Ціна договірна.

Видавничий центр НТУ „ХПІ”.
Свідоцтво про державну реєстрацію ДК № 116 от 10.07.2000р.
61002, Харків, вул. Фрунзе, 21

Друкарня НТУ “ХПІ”. 61002, Харків, вул. Фрунзе, 21